

〈研究ノート〉

独占形成期のイギリス機械工業における  
労働者の「経営参加」運動の生成・展開について(1)

平 尾 武 久

1. はじめに
2. 労働力構成の変化と労資関係
3. 「協約体制」下での労働者運動の形成
4. 科学的管理の導入と労務管理の「発展」(以上本号)
5. 戦時国家独占資本主義下の労務政策(以下次号)
6. Workers' Control と合同委員会運動の展開
7. ダイリユーションと労資関係の転換
8. ショップステeward運動と労働者委員会運動の展開

## 1. はじめに

「経営参加」(workers' participation)の基本的性格を理解しようとする場合、「経営参加」にかかわる諸制度がどのようにして生成し、いかなる客観的諸条件のなかでどのような役割を果し、さらにそれがどのように展開したのかという歴史的視点をふまえることなしに「経営参加」の本質に接近することはできない。

「経営参加」の実態がその産業の労資関係の展開と密接に関連して形成されたものであるということを考慮するならば、まずもって、「経営参加」を歴史的なものとして把握しておかなければならない。しかしながら、「経営参加とは何か」を問う場合、「経営参加」にかかわる歴史的事実を労資関係の展開のなかに位置づけるという方向において把握されてはこなかったように思われるのである。いいかえれば、資本による「上から」の協調的な「参加」の制度的定着化政策と労働者による「下から」の自主的な「経営参加」にかかわる運動とのとりむすぶ関係の歴史的現実を企業・職場での労資関係の変化にかかわらしめて具体的に理解するという点がややあいまいであったといってもよいだろう。

これまで「経営参加」の実態は総じて「資本の論理」にもとづいたその制度的形態のなかに求められてきた。もちろん、それが正しい分析方法であったことはいうまでもないが、ただその場合、資本による「上から」の経営参加の「制度」のもつ本質解明に重点がおかれ、労働者による「下から」の自主的な「経営参加」の運動の性格とその展開のもつ意味についてはあまり重視されてはこなかったように思われるのである。したがって、やや結論的というならば、「経営参加」の性格とその機能とは、企業・職場という労資対抗の現実的な「場」での、いわゆる「職場組織」をめぐる労資関係の歴史的諸条件とのかかわりにおいて把握されねばならないといえることができるだろう。そうした意味においても、「経営参加」の歴史的性格に接近するために労働

者の自主的「経営参加」運動の歴史的展開の諸相を具体的にあとづけることは重要な理論的作業といわねばならない。

企業・職場における労資関係の変遷は、それぞれの産業のもつ具体的諸条件によって異なるにせよ、資本の賃労働に対する統轄機能の浸透による「管理」の強化が進行するなかで、直接的な生産の「場」での労働者の組織的な対応に大きく依拠してきたことはいうまでもない。<sup>①</sup>資本による労働力統轄が具体化され、企業・職場で「管理」機能が労働者にとってより現実的なものとして対置されるにしたがって、労働者側の「経営権」に対する規制への動きを組織的に顕在化させる基盤が次第に形成されていった。いうまでもなく労働者の「経営参加」運動は、労働組合機能が企業・職場において空洞化していったという歴史的事実と深くかかわりあっている。すなわち、労働者による自主的な「経営参加」運動は、労働組合機能の維持・発展と密接に関連した企業・職場での労働組合運動の具体的形態をなすものであった。それゆえに、労働者の自主的な「経営参加」運動の生成・展開は労働組合機能が資本・賃労働の緊張関係のなかで企業・職場での「管理」強化をめぐる諸問題への実質的対応をせまられたという事実のなかにその必然性を確認しておかねばならない。いいかえれば、労働者の「経営参加」は、その形態とその展開自体が「独占」の形成とその矛盾の進行という歴史的事実によって根拠を与えられたのである。<sup>②</sup>

ところで、「独占」の形成の過程で最も顕著にあらわれた生産技術の進歩・発展は、労働の「社会化」を促進し、「同じ労働者を同じ機能に永続的に適合させることによって」<sup>③</sup>労働者を資本のもとに従属させる基礎を完成させながらも、同時的にそれは、「いろいろな労働の転換、したがってまた労働のできるだけの多面性を一般的な社会的生産法則として承認し、この法則の正常な実現に諸関係を適合させること、……一つの社会的細部機能の担い手でしかない部分個人の代わりに、いろいろな社会的機能を自分のいろいろな活動様式としてかわるがわる行なうような全体的に発達した個人をもってくる

ことを、一つの生死の問題にする<sup>④</sup>」ようになったのである。そして、企業・職場における資本の専制的な「管理」の展開を一つの契機として、それを具体的に規制し、労働者みずから何らかの形で生産の「場」における資本の「管理」機能への有効な規制力を労働者の一つの運動として形成していかなければならない状況が「独占」の形成の経緯のなかに醸成されていった<sup>⑤</sup>。もちろん、独占形成期のイギリス機械工業における労働者の「経営参加」への運動展開は、「労働者の労働組合組織の劇的な発展および熟練クラフトマンの保守的な『旧組合主義』と戦闘的『新組合主義』との間の思想・目的さらに組織上の対立<sup>⑥</sup>」を背景としたものであったことをみのがしてはならない。また、ホブスボーム (Hobsdawn, E. J.) が指摘しているように「一定のふるくからの労働貴族層が、機械との競争と階層的没落のおそれを感じはじ<sup>⑦</sup>め」ることによって、不熟練労働者層との矛盾関係を深化させたこととも一定の内的関連をもっていたのである。ヒントン (Hinton, J.) は、この点と関連して次のようにのべている。「ショップステュワード運動は、クラフトマンと非熟練労働者との間の伝統的区分を崩壊させ、両者の利害を一致させる産業政策を展開し、職場内におけるすべての労働者層を再組織しようとした<sup>⑧</sup>。」と。すなわち、労働者の「経営参加」運動は、「いぜん階級協調政策の頼もしい分野<sup>⑨</sup>」とされた労働貴族層たる組合幹部への反抗を軸として組合機能の民主的な変革をうながし、企業・職場における労働組合運動に一定の発展の方向を与えたのである。このような労働者の「経営参加」運動に対して、資本は当該産業の構造的特殊性およびその発展の度合に応じて具体的な対応策を考え、実施したことはいうまでもない。したがって、労働者の「経営参加」運動がどのような形態をとって生成・展開したのかという点は、当該産業における企業・職場での労資の矛盾関係の変化に対応して理解されねばならないのであり、この点の経済的・社会的考察は「経営参加」の本質に接近するためにさけてとおることはできないであろう。このような分析の方向において労働者の「経営参加」運動の生成・展開を歴史的にあとづけていこうとす

れば、当然のことながら「経営参加」の実態を労働組合と労働者の「職場組織」との複合的な構造のなかに位置づけ、その現実的形態の具体的な歴史的諸条件<sup>⑩</sup>を確定することが必要となる。

独占形成期のイギリス機械工業に典型的にあらわれた労働者の「経営参加」運動は、資本の「経営権」の確立への動きのなかで具体化された「管理」による徹底的な労働力統轄に対する自主的・直接的反抗として展開されながらも、一方において協調的な職業別労働組合運動を補完し、他方で産業別労働組合運動の基軸となるような企業・職場での労働者運動として浸透していった。そして、そうした労働者の運動は、労資の妥協的産物として形成された「協約体制」への抵抗とそれからの脱却の道を模索しようとするものであった<sup>⑪</sup>といえてよいだろう。いいかえるならば、独占形成期のイギリス機械工業における「経営参加」の具体的展開は、「協約体制」のもつ矛盾の深化によってもたらされた労働組合機能の動揺とその変革への動向と軸を一つにするものであった。

資本の「経営権」を確立させ、労務管理の「発展」を保障した「協約体制」は、総じてクラフト・ユニオニズムの抵抗をうながし、それが実際にはrank-and-fileの労働者の組合幹部に対す反抗という形で合同機械工組合（ASE）を内部から変革していくことになった。すなわち、現実の「協約体制」を固執し、組合機能を自ら限定しようとした組合幹部に対し、「協約体制」そのものを企業・職場のなかから崩壊させることによって、組合の団体交渉機能の拡充・発展をはかろうとしたのがrank-and-fileの労働者による「経営参加」運動であった<sup>⑫</sup>。

「独占」の形成にそって、資本の労働力需要の構造が基本的に変容し、労働の「社会化」の進展と生産技術の体系的進歩とのなかで労働力構成が著しい変化をとげ、結果的には「生産過程における労働者の役割と責任を高める」<sup>⑬</sup>るものとなった。そうしたなかで生成・展開した労働者の「経営参加」運動は、資本の専制的支配を条件づけた「協約体制」に挑戦し、自主的な「職場組

織」の編成をすすめながら、自らの排他的な組合組織を内部から変革しようとするものであったのである。

このように労働者の「経営参加」運動は、資本の意志に依拠した工場委員会 (works councils) の継続的運用<sup>⑭</sup>に求められるのではなく、むしろ資本の「管理」の強化のもとで、労資関係の具体的展開の「場」である企業・職場において、資本の専制的支配を規制し、労働組合の団体交渉機能の拡充・発展を具体的に志向するものであった。したがって、労働者の「経営参加」運動を独占形成期のイギリス機械工業におけるショップステュワード運動にその典型を求めるにせよ、それはやはり崩壊の道をたどるcraft unionism とそのなかから成長してくる new unionism とのおりなす企業・職場での労資関係の変化とつねに一定の内的関連をもって展開したものとして位置づけられねばならないであろう。

ところで、今日、労働者の「経営参加」をめぐる諸問題が議論の対象とされ、企業・職場での労働者の「権利」の維持、それがとりわけ企業内労働諸条件にかかわる資本の政策を「民主的に規制し、その決定に介入・参加してゆこう」という要求や、企業・職場における組合活動の自由<sup>⑮</sup>を労働者の「運動」のなかから保障していくことが重要な理論的課題として問われているのである。いいかえるならば、労資対抗の結節点ともいわれる企業・職場での「産業民主主義」(industrial democraey)の意味を労働者運動ないし労働組合活動の側からあらためて考えなおしてみる必要があるということであろう。現実には「経営参加」という言葉は、多くの場合、企業・職場での「産業民主主義」を制度的に追求していく現象形態として把握されているように思われ<sup>⑯</sup>る。しかし、企業・職場での徹底した「合理化」のもとに顕在化してきた資本の「経営権」体制に依拠した「管理」の強化とさらには高度な技術と労働とのとりむすぶ関係における資本主義的矛盾の激化のなかで、「労働組合の活動を企業のわくをこえた労働市場に限定して、労働力が現実<sup>⑰</sup>に利用・発現される場としての企業ないしは職場への労働組合の介入をゆるさない」とい

う「団体交渉と労使協議制とへ古典的区分」の論理の崩壊が明らかにされているかぎり、「経営権」体制下の資本の専制的裁量を規制し、企業・職場において民主主義を確立していくという方向においてのみ労働者の「経営参加」は実態をそなえないものとなりうるだろう。したがって、「経営参加」は、企業・職場をめぐる労資関係の展開のなかで位置づけられねばならず、団体交渉機能の拡充・強化という点からも「経営参加」に対して「労働組合運動<sup>⑮</sup>」がその責任を引受け、またそのために組合民主主義が主要な手段の一つ<sup>⑮</sup>として具体化されていかなければならない。

ヴィノグラードフ (Виноградов, В, А) は、「現代の資本主義国における生産管理の民主化と労働者の参加」について、イギリスに例を求めるなかで次のようにのべている。「産業民主主義」とか「労働者統制」という術語で規定される、経済に対する民主的統制の要求は、この国の労働運動で長い伝統をもっている。1915—1920年におこった戦闘的なショップステュワードの運動<sup>⑮</sup>は、1950年代中期からは広範な拡がりをもつにいたった。」と。そして、労働者による「経営参加」の主体をなすショップステュワードは、労働者統制の確立という方向において、「企業主ならびに労働組合の右派指導者からの組織的抵抗<sup>⑯</sup>にぶつかりあうさいに、自分たちの仕事仲間の一致した支持を頼りにしている<sup>⑯</sup>」指摘している。

そうした点をふまえて、「長い労働運動」のなかで労働者の「経営参加」運動を労働者の側から提起し、それを労働組合運動のなかに積極的に組みこんでいったイギリスにおけるショップステュワード運動の生成・展開について、独占形成期の機械工業の労資関係の変遷のなかに素材を求めながら若干の歴史的考察を試みてみようとするのがこの小稿の課題である。

①この点に関連して、栗田健教授は次のように指摘されている。

「産業別組合が形成され全国的団体交渉が遂行されるにいたった径路とは逆の径路での運動が労働組合の機能そのものを維持するために発生せざるを得ない。それが職場

における労働組合運動である。……労働市場の流動性が団体交渉力の基盤としての意味を失なうにつれて、職場での直接交渉は必然的にその重要性を高めた。」と。

(栗田健稿「団体交渉の構造と範囲」, 白井泰四郎編, 講座労働経済, 『日本の労働組合』日本評論社, 昭和45年版, 134頁.)

- ②それゆえに, 「経営参加」は, 労資の階級対立にねざす問題であり, その意味で, その展開のあとづけや本質の解明は具体的には資本蓄積・合理化と労働運動との関連でなされなければならないのである。

(木元進一郎著『労働組合の経営参加』, 森山書店, 昭和49年版, 「序」)

- ③④マルクス『資本論』(1), 大月書店版, 550頁. 634頁.) ,

- ⑤それは, ペリング (Pelling, H.) が指摘しているように「第一次世界大戦」勃発以前の数年間に, 広範な一般大衆が戦闘的精神に燃えた」(Pelling, H., *A History of British Trade Unionism*, 1963. , p. 139. , 大前朔郎訳, 『イギリス労働組合運動史』, 東洋経済新報社, 昭和42年版, 162頁) ことの結果でもあった。

- ⑥Morton, A. L. and Tate, G., *The British Labor Movement 1770—1920*, 1956, N. Y. , p. 145.

- ⑦Hobsbawm, E. J., *Laboring Men, Studies in the History of Labour*, London, 1964, p. 289., 鈴木幹久, 永井義雄訳, 『イギリス労働史研究』, ミネルヴァ書房, 昭和43年, 264頁.

- ⑧Hinton, J., *The First Shop Stewards' Movement*, 1973, London, p. 15.

- ⑨Morton, A. Land Tate. G., *op. cit.*, p. 178.

- ⑩「独占の形成・強化にともなう労資関係の再編は, 職場の団結と闘争を発展させ, 職場闘争を産業別全国レベルの統一闘争に発展させる必要性和可能性を増大させる。」

(相沢与一稿, 「国家独占資本主義と労働問題」, 『経済』No.97, 1972, 69頁.) という歴史的事実のなかに「経営参加」の実態を確定していく必要がある。

- ⑪それは, ジェファリーズ (Jefferys, J. B.) が指摘しているように「組合幹部がはっきりした問題解決のための政策をもち, ストライキより調停による解決を志向した」(Jefferys, J. B., *The Story of the Engineers*, London, Reprinting 1970, p. 159.) ことへの rank-and-file の労働者の反抗を意味していた。またこの点に関連して栗田健教授は次のようにのべておられる。「協約体制の効果が実質賃金の下落としてあらわれてきたことによってを労働組合の内部には協約の運営に責任のある組合執行部と平組合員との対立という新しい問題があらわれる可能性が生まれた。」と。(栗田健著『イギリス労働組合史論』, 未来社, 昭和38年, 158頁.)



独占形成期のイギリス機械工業における労働者の「経営参加」運動の生成・展開について(1) 179

- ⑫この点については、Hinton, J. *op. cit.*, Chapter 2, および Pribičević, B., *The Shop Stewards' Movement and Workers' Control 1910-1922*, Oxford, 1959, pp. 25-32. 参照.
- ⑬ヴィノグラードフ著, 副島種典訳『労働者統制の理論と歴史』, 大月書店, 昭和49年, 268頁.
- ⑭Clegg, H. A., *Industrial Democracy and Nationalization, A Study Rprepared for the Fabian Society*, London, 1958, pp. 6-7.
- ⑮木元進一郎稿「「経営参加」と民主的規制・労働者権の拡大」, 労働法律旬報, 第881号, 10頁.
- ⑯チャールズ・レビンソン (Levinson, Ch.) の指摘をまつまでもなく, それは労使協力による「産業平和」の確保への資本の熱烈な願望に基因していたのであり, そのような意味において, 「産業民主主義」の進歩は衝撃的であったともいえる。(チャールズ・レビンソン編, 足立千恵訳『経営参加』, 日本経済新聞社, 昭和49年, 1頁.)
- ⑰木元進一郎著, 『労働組合の経営参加』, 森山書店, 昭和49年, 18頁.
- ⑱フランス労働総同盟「経済的政治的民主主義の中での企業の民主的管理」, 『現代の労働組合』, 大月書店, 昭和50年, 192頁.
- ⑲⑳ヴィノグラードフ著, 副島種典訳, 前掲書, 259頁.

## 2. 労働力構成の変化と労資関係

19世紀末にいたり, イギリス資本主義はその世界経済における圧倒的優位の時代におわりをつけ, ドイツ, アメリカの加速度的な技術革新による工業化のいちじるしい資本主義的発展のなかで厳しい競争を経験しなければなら<sup>①</sup>なくなった。機械工業もその例外ではなかったのである。

イギリス機械工業 (engineering industry) は, 繊維機械 (textile machinery), 農業機械 (agricultural machinery), 鉱山機械 (mining machinery), 船舶機械 (marine engineering), などの製造を主体として発展してきたが, 1890年代に電機と自動車の生産が加わり, 工作機械の生産諸部門とともに資本間競争が次第に激化していった。<sup>②</sup>それは, イギリスの産業構造の高度化と並列的に展開したものであり, 技術の蓄積と機械および労働力の「万能性」

に依存しながら全体的な発展を予定したのである。しかし、1890年代には、「従来からの伝統的自由貿易政策がきびしい状況においこまれ、産業構造も次第に独占的企業に支配され、機械工業も一連の技術変化に直面する」<sup>③</sup>とこになった。機械工業における「独占」の形成は、1893年から94年にかけての「経済変動」を契機として展開され、機械工業の内実を質的に転換させるにいたったのである。それは、具体的にいうならば資本間競争の形態的变化を誘発した機械工業そのものの構造的変化を意味していた。

1890年から1910年代にかけて、イギリス機械工業の地位の相対的低下が顕在化するにともなって、工作機械、電機、自動車の中核とした新興機械工業部門が主体となり、「独占」の形成をおしすすめた。<sup>④</sup>それは、いうまでもなく生産と資本の「集積」・「集中」によって体现されるものであったが、機械工業における生産の「専門化」を起点とした企業規模の拡大と生産性の向上がかなり緩慢にしか展開されず、「独占」の形成も独占的企業による市場支配の構造を確立するまでにはいたらなかったのである。<sup>⑤</sup>しかしながら、1910年までにイギリス産業の中心的存在となった機械工業は、新技術の導入、生産工程の機械化の促進を展開し、新興部門を中核として「独占」を形成していったのである。例えば、比較的小規模ながら、1896年にはイングリッシュ・デムラー自動車会社 (English Daimler Motor Co.) が成立し、1899年には、通信機械工業協会 (Society of Telegraph Engineers) が電機機械連盟 (Institution of Electrical Engineers) となり、またウェスティングハウス電機会社 (Westinghouse Electric Co.) がブラッシュ電機機械工業会社 (Brush Electrical Engineering Co.) とゼネラル電機会社 (General Electric Co.) とを支配し、これらの新興電機産業が機械工業生産の約14%を占めるにまでいたった。<sup>⑥</sup>またシェフィールドでも1893年以降、鉄鋼および重電機工業の発展がみられ、1907年にはそのピークに達したし、<sup>⑦</sup>生産の状況は次頁のごとくであった。ポラード (Pollard, S.) は次のようにのべている。「シェフィールドでは、機械化が促進され、動力の最大の転換は蒸気からガスさらに電気への

	<i>Cutlery</i>	<i>Tools and Implements</i>
Steam engines (recip.), h.p. . . . .	3,315	11,088
Internal-combustion engines, h.p. . . . .	1,814	7,336
Water-power, h.p. . . . .	115	782
Total, h.p. . . . .	5,244	19,206
Dynamos, driven by recip. steam engines, kW. . . . .	535	378
Dynamos, driven by other power, kW. . . . .	44	156
Total, kW. . . . .	578	534
Electricity bought outside, B. of T. units	273,000	2,205,000

転換であった。それぞれのモーター装置は、“小規模経営者”(little master)の直接的支配のもとで関連する作業の段階をいくつかのグループにわけ<sup>⑧</sup>ることを可能にした。」と。このようにして、生産技術の体系的発展は、企業内分業を具体化し、生産の「集積」の可能性をしだいに増大させたのである。

自動車工業においても生産の「専門化」をすすめ、「独占」の形成と資本と生産の「集積」が不断に展開されたのである。そして1907年には、自動車工業の労働者数が約54,000人、1912年には78,000人に達したのである。新興部門の発展による機械工業の構造的変化を反映して、労働力構成にも変動が生じ、自動車、電機工業部門の労働者が急激に増加していった。<sup>⑨</sup>このようにして、イギリス機械工業は、新興部門を中心として「独占」の形成を展開し、「企業の特定分野への専門化は、まず業種ごとへの企業の所属を固定し、ついで業種ごとに安定した大企業を成立させ<sup>⑩</sup>」ていったのである。そして、ニューカッスル、マンチェスター、ロンドンなどには「企業間結合」による専門工場が形成され、より具体的に生産の専門化と標準化の展開を基礎づけたのである。ジェファリーズ(Jefferys, J. B.) は次のように指摘している。

「1890年から1915年にかけての25年間、とりわけ、第一次大戦前の14年間は、1850年から1890年におよぶ間の技術革新の相対的停滞とは非常に対照的に職場内での若干の技術革命を立証した。」<sup>⑪</sup>と。すなわち、緩慢であっても新しい

機械体系の導入は、機械工業のそれぞれの企業・職場のなかで労働組織に何らかの影響を与えたのである。この点に関して、ポラードは次のようにのべている。「機械化は労働需要を減少させ、低賃金とその格差に反映された。……技術変化は、産業構造の変化をとめない、第一に大企業の発展をうながした<sup>⑫</sup>」と。そのことは、明らかに企業・職場における労働節約的機械の導入とその定着が進行していたことを意味している。そして、シェフィールドは、特殊鋼(special steels)の開発に依拠して機械職場での機械の「装置化」を具体的におしすすめた。このようにして、「独占」の形成とともに、イギリス機械工業においては、総じて職場形態が変貌し、労働過程が構造的に変化変化をとげたのである。その結果、企業・職場において、生産方式の技術的構造が要請した労働組織の編成のもとで、支出される労働力の具体的形態は労働力給付の「質」と「量」とにおいて構造的に規定されるにいたった。それと同時に、「独占」の形成が展開するなかで、支出労働力の「質」と「量」にかかわる「管理」が企業・職場内での労資関係の展開に規制されて具体的<sup>⑬</sup>に機能する可能性をもっにいたったことは注意されなければならない。

したがって、企業・職場での資本の裁量による「管理」の登場は、当然のことながら労働力構成の構造的変化と一定の内的関連をもって具体されたのであり、機械工業における生産構造の転換に対応して変化した労働市場の構造的変化の態様は、労働組織の機構化にかかわる「管理」の展開と不可分の関係にあったことはいうまでもないことである。

「独占的大企業の支配」を許容するにいたった機械工業においても、旧来からの作業組織を完全にふっしょくしきったわけではなく、生産工程での作業そのものにおいて、「仕上作業が相当な量を占めしかもこの仕上作業が最も熟練を要する仕事となっていた<sup>⑭</sup>」というように、「独占」の形成の過程においても、機械工業では、部分的にせよ「万能職場」(general shop)が残存し、その企業・職場内での労働力は、熟練労働者と熟練労働者への技能を取得する過程<sup>⑮</sup>にあった徒弟(apprentice)と不熟練労働者から構成されていた。そ

して、職種にもとづく労働者間の階層関係の固定化こそが合同機械工組合(A S E)の存立基盤でもあったことはいうまでもないところである。いいかれば、企業・職場内における個別的分業が依然として未成熟であった機械工業において、その技術的・経済的諸条件にそった熟練労働者がかなり支配的地位をきづきあげていたのである。フェルプス・ブラウン(Phelps Brown, E. H.)が指摘しているように、例えば「施整工は、旋盤のみならず、くりぬき(boring), リーマー仕上げ(reamering), フライス削り(milling), ねじ切り(screw cutting), 穴あけ(drilling)の機械をつかう<sup>⑮</sup>」ことによって「万能工」(handy man)たる「機械工」(machine man)として存在していた。したがって、機械工業において、機械工は、当然のことながら知的判断を必要とする管理的作業をも遂行したのである。それゆえに、機械工業の企業・職場でも「職業への入門に対する有効な統制を維持には最も聡明な労働組合役員の器用さ<sup>⑯</sup>」が熟練労働者の組織としてのA S Eに要求されたのである。

①Jeffrys, J. B., *The Story of the Engineers, 1800—1945*, N. Y., Reprinting 1970, pp. 117—118.

②Allen, G. C., *The Industrial Development of Birmingham and Black Country, 1860—1927*, 1929, pp. 187—191.

③Jefferys, J. B., *op. cit.*, pp. 119—122.

④Allen, G. C., *op. cit.*, pp. 356—359.

⑤ジェフェリーズは次のようにいう。「1914年以前に注目された機械工業の結合の傾は、その後おどろくべき速度でつづいた。」と。(Jefferys, J. B., *op. cit.*, p. 200.)

⑥Jefferys, J. B., *op. cit.*, p. 120.

⑦Pollard, S., *A History of Labour in Sheffield*, 1959, p. 224.

⑧Pollard, S., *ibid*, p. 203.

⑨Jefferys, J. B., *op. cit.*, p. 121.

⑩熊沢誠著、『産業史における労働組合機能』, ミネルヴァ書房, 昭和45年, 87頁。

⑪Jefferys, J. B., *op. cit.*, p. 122.

⑫Jefferys, J. B., *op. cit.*, pp. 205—206.

- ⑬この点については、高橋洸稿、「企業内労働市場の形成と賃金管理」、泉卓二編著、『賃金管理論』、日本評論社、昭和49年、第1章第3、参照されたい。
- ⑭Jefferys, J. B., *op. cit.*, p. 123.
- ⑮Hobsbaum, E. J., *op. cit.*, p. 301., 邦訳, 277頁., Jefferys, J. B., *op. cit.*, p. 205.
- ⑯Phelps Brown, E. H., *The Growth of British Industrial Relations, A study from the standpoint of 1906—14*, London, p. 91.
- ⑰Webb, Sand B., *Industrial Democracy*, London, 1920, pp. 465—466.

生産構造の変化が次第に進行するなかで、熟練労働者は、熟練の「平準化」に直面しながらもその独自性を堅持し、「単純なものから、熟練と経験とを必要とするより複雑な操作にいたるまで、いろいろな機械の格付け<sup>①</sup>」を前提として、作業集団の指揮的存在となって労務管理機能を遂行したのである。それは、A S Eの機能を背景として形成された「非競争集団」たる熟練労働者の当該職種における作業の綿密な「縄張り」(demercation)に依存し、規定されるものであった<sup>②</sup>。しかしながら、熟練労働者が「複雑な機械の単なる操縦者<sup>③</sup>」としての性格づけを余儀なくされていくにしたがって、熟練の「平準化」が企業・職場での労資関係に一定のインパクトを与えるなかで、「管理」そのものが質的变化をとげるにいたった。すなわち、熟練職種と非熟練職種との区分が不明確になっていくのにそって、未熟練労働者がしだいに高度な工程に必要な熟練を獲得していくという技能訓練が資本の裁量のもとに掌握されていったのである<sup>④</sup>。いいかえれば、労働力の供給を制限してきたA S Eの徒弟規制に対する資本の挑戦であった。「最もやさしい職務にまず配置し、機械の構造や操作を身につけながら、しだいによりむずかしい、しかも前の職務と技術的にも関連の深い職務へと「昇進」させながら養成していく方法<sup>⑤</sup>」が資本の裁量のもとに「管理」のわく組みのなかに位置づけられたのである。それは、いうまでもなく、「技術の面で異ったさまざまな特性をもつ熟練機械工とならんで、徒弟期間をへない多くの半熟練工が成長した」<sup>⑥</sup>

という客観的事実に立脚したものであり、具体的にいえば、「最初は最も簡単な鑽孔機（driller）あるいは自動旋盤の『見張り』に全日を費している少年や労働者は、ごく少しの知識が加われば一つの工程から他の工程へと昇進し、ついには単に次々といろいろな機械の扱い方もならうだけで鋭敏な少年はしらずしらずのうちに資格ある旋盤工や組立工となりうるのである。<sup>⑦</sup>」という歴史的事実によって客観的に保障されたのである。ウェッブは次のようにものべている。「組合（A S E ——引用者）は、職種内部における昇進を阻止することあるいは「機械工」たる「機械見張人」と「レバラーズ」たるそれとを別々の階級にうまく分けるためにどれかある機械にラインを画することに何らの力もないことを知った。一つの組合は、もし当該職種を修得する人の数を限定することによってその種の仕事に対する競争者を制限するならば、明らかにその地位を強めることができる。ただし、もはやそれらの競争者が存在する以上、彼らが非組合員として市場に現われることは団体交渉の方法に対して致命的である。A S E は、事実を認め、当時広く行われていた規制を抑棄しなければならなかった。最近10年間に行われた代議員会においても、待弟をへたと否とを問わず新しい労働者階級に組合の門戸を解放し、……成年労働者は実際にはすべて新入者として観迎されることになった<sup>⑧</sup>」と。

このようにして、熟練労働者の技能が生産工程の技術変化に応じて多様性を要求されるようになるにつれて、資本の労務政策に対する組合の柔軟な対応が必要とされ、A S E も組織的拡充のために徒弟規制を弱め、1901年には新たな「成員」を加えた<sup>⑨</sup>。ロウ（Rowe, J. W. F.）は次のようにのべている。「一つの機械について2年以上働き、旋盤工の標準賃率の70%以上取得している者が加えられた<sup>⑩</sup>。」と。それは、A S E に組織化される最低の条件とされたのである。

ところで、1890年代からの工作機械の積極的導入が職場組織を具体的に変化させ、旧来からの生産における「伝統」への固執がしだいにぬぐいさられ

ていくなかで、これまでの堅固な特殊イギリス的な労働関係は大きく変化したのである。機械工業における基幹労働力の質的な変化を起点として、当然のことながら熟練労働者の特権的地位が崩壊し、企業・職場内でのその裁量がうばわれ、さらには、A S E のもつ「組合の規制力の弛緩ないし解消」<sup>⑫</sup>につながる労資の対抗関係が企業・職場内に醸成されていったのである。1899年の機械工業雇主連盟（The Engineering Employers' Federation）<sup>⑬</sup>の形成が「労使関係」の安定化を志向したものであったことはそうした事実の反映でもあった。また団体交渉をその機能の中心にすえるにいたったA S E は、いわゆる“demercation dispute”を極力阻止し、「大衆化した労働組合運動」<sup>⑭</sup>における指導的地位を維持したうとした。しかし、企業・職場の労資の緊張関係に対応するなかで、A S E は、しばしば「リーダー・シップを欠き、また雇用の優勢な力と同等の力をもって続行されるべき戦略を欠いていた」<sup>⑮</sup>といわれる。したがって、徒弟制のもつ教育・訓練機能を完全に掌握し、労働市場を「独占」することによって階層的賃率と階層間排他性を堅持してきたA S E は、結局のところ、組織原理としての職業組合の崩壊という運命にさらされざるをえなかったのである。craft unionism がその組織原理から崩壊しはじめるなかで、不熟練労働者の組織化ないし若年労働者の結集をはかる新組合主義（new unionism）が台頭した。そして、craft unionism と new unionism というイギリスの労働組合運動における「二重構造」的発展が明確な形で進行し、「新組合主義理念にもとづく新たな運動形態」<sup>⑯</sup>を生みだす素地を形成したのである。

①Dobb. M., *Wages*, p.165., 氏原正治郎訳,『賃金論』, 新評論, 昭和44年版, 220頁.

②したがって、「新しい作業様式が導入されるたびに繰り返えられる職能別組合間の職域争いは、労働市場が保守的な機構にほかならないことを明らかにしていた。」またここでは、「労務管理が正に労働者そのものによって遂行されていた」のである。



(栗田健著、『イギリス労働組合史論』, 未来社, 昭和38年, 74頁.)

- ③Dobb, M., *op. cit.*, p.165., 邦訳, 219頁.
- ④Jefferys, J. B., *The Story of the Engineers*, N. Y., Riplinting 1970, pp.156—157.
- ⑤小池和男著、『賃金—その理論と現状分析』, ダイヤモンド社, 昭和45年版, 75頁.
- ⑥Wabb, Sand B., *History of Trade Unionism*, London, 1920, p.486.
- ⑦Wabb, Sand B., *Industrial Democracy*, London, 1920, p.472.
- ⑧Wabb, Sand B., *ibid.*, p.472.
- ⑨Jefferys, J. B., *op. cit.*, p.137.
- ⑩Jefferys, J. B., *op. cit.*, p.110.
- ⑪Hinton, J., *The Fisst Shop Stewards' Movement*, London, 1973, p.61.
- ⑫栗田健著, 前掲書, 75頁.
- ⑬Wigham, E., *The Power to Mange, A History of the Engineering Employers' Federation*, Macmillan, 1973, pp.64—65.
- ⑭Wabb, Sand B., *History of Trade Unionism*, London, 1920, 飯田鼎, 高橋洸訳, 『労働組合運動の歴史』(下), 日本労働協会, 昭和48年, 493頁.
- ⑮Jefferys, J. B., *op. cit.*, p.103.
- ⑯前川嘉一著、『イギリス労働組合主義の発展』, ミネルヴァ書房, 昭和42年版, 179頁.

### 3. 「協約体制」下での労働者運動の形成とその性格

機械工業における1897年闘争の結果成立した「協約体制」は、資本の「経営権」体制を確立させ、企業・職場での資本の「管理」による専制的支配を保障し、クラフト・ユニオンズを崩壊に導いた。「協約体制」のもとで「経営権」を一応確立した機械工業資本は、しだいに労働力の統轄機構を整備し、企業・職場における資本専制的な労資関係を編成していった。それと同時に生産構造の変化と労働の「社会化」の進展のもとでクラフト・ユニオンの政策体系に固執し、労働力の供給制限策を脱しきれないでいた A S E の組合機能が致命的打撃をうけたことは周知のところである。

1910年から1914年にかけてのいわゆる「大不安」(great unrest)の時期は、企業・職場での資本の「管理」機能の強化とそれに対す 組合機能の対応の欠如という事態のなかで rank-and-file の労働者の戦闘的な「経営参加」運動を生成せしめた<sup>①</sup>。それは、すでに多少ふれてきたように、rank-and-file の労働者の「協約体制」への反抗と企業・職場での組合機能の自己変革とを内包したものであり、その運動形態と労資関係の転換への主体的活動は A S E の歴史においても過去に例をみないものであった<sup>②</sup>。

生産構造の技術的变化のもとに進行した労働力構成の変化は、最も特徴的な事実として「半熟練工」を生み出し、職種にもとづくこれまでの階層間排他性を崩壊させ、1914年には、機械工業の全労働者の20%までを「半熟練工」が占めるにいたった<sup>③</sup>。しかし、A S E の組合機能の中核は依然として「熟練工」が掌握していたことも事実であり、いわゆる「機械問題」を直接的にうけた rank-and-file の労働者は自ら A S E 幹部と離反していった<sup>④</sup>。「機械問題」が、熟練工のもつ職種間の偏見(craft prejudices)を資本の「管理」機能のなかに吸収し、労働力の採用、訓練、配置を資本の裁量のもとに集約していく一つの契機をなし、rank-and-file の労働者の直接的生産過程での活動を具体化させることになったのである。

A S E の機能の相対的低下は、組合幹部をして組合統合に関する「連盟制」の構想や「合同」への動きを提起させ、また、半熟練工を意識して、機械工部門の新設に関する「代表者会議」(delegate meeting)を提唱させた<sup>⑤</sup>が、強固な職種間排他性のためにいずれも失敗を余儀なくされた。したがって、A S E の地位の低下とその組織上の不安定さの克服は組合政策とその機能の維持にとって不可欠の条件となった。1904年および1908年のクライドと北東海岸地方でのストライキにおける組合幹部と rank-and-file の労働者との離反は A S E のもつ内部矛盾をあますところなく露呈し、その組合機能の不完全性と資本の専制的な「合理化」への対応は、workers' control の運動を rank-and-file の労働者のなかに現実的な意味をもって登場させたのであ

⑥。労働者の「経営参加」運動の現実的形態をなした workers' control の生成・展開は、「協約体制」下における「産業民主主義」の動揺するなかで具体化され、企業・職場における資本の「経営権」をめぐる労資関係に新しい動向をもたらすにいたったのである。

独占形成期の機械工業は企業間格差を具体的に条件づけながら発展し、資本の裁量にもとづく労働力統轄を機構的におしすすめようとした。これに対して労働者の組織的対応は、企業・職場での「管理」の強化に対して組合政策のもつ実践的機能の具体化を要請されたのである。企業・職場における労資関係の緊張の度合は workers' control の具体的運動に大きく反映され、「労働不安」(labour unrest) の高まりのなかで重要な役割を担うものであった。コール (Cole, G. D. H.) は次のようにのべている。「大戦直前の2, 3年は、産業不安の一般的醗酵の時期であった。ストライキはその数、範囲を著しく増大したばかりでなく、その根本的性格を変えた。労働組合運動は、長い静止状態から脱け出し、階級意識をもち、戦闘的かつ攻撃的になった。非公式な自然発生的な運動が普通のことになり、古い指導者たちは、次第にその掌握を失っていくように思われた。労働争議における調停と仲裁、政治上の改良主義は共に激しく批判された。労働組合運動を、単に賃金と労働条件を守るための手段としてだけでなく、資本主義社会との戦いにおける攻撃的武器として用いるという新しい考え方が発生し、それは多くの人々に受け入れられた。」と。<sup>⑦</sup>

「協約体制」の展開が、本的には A S E 否認の姿勢で貫かれ、資本による労働市場統轄が「雇用者団体」の形成を基盤として着実に進められていくたかたで A S E 自体は、「協約体制」に組みこまれ、資本にとって一つの「安定装置」として資本の支配構造を支えながら相互依存関係を維持せざるをえなかった。したがって、「協約体制」は、A S E のもつ自己矛盾を表面的に解消し、階層間排他性を内部から支えうる体制を保障するものであるかぎり、A S E 自身のなかに萌芽的であるにせよ生成していた再編への動きをつみと

るという役割をも果たした。そして「協約体制」に対する労働者の反発は蓄積され、組合幹部に対する反抗と組合活動に対する無関心からの脱却がはかられ、結果的には1913年3月にA S Eは「協約体制」から脱退せざるをえないことになった。<sup>⑧</sup>このような客観的事実を背景にして、労働者の「経営参加」運動がworkers' controlの名のもとに注目されるにいたったのである。ヒントンは次のようにのべている。「問題は、資本合理性に対するねばり強い抵抗を具体化するためのworkers' controlの革命的な熱望をクラフト支配の伝統が準備したということである。」<sup>⑨</sup>と。すなわち、rank-and-fileの労働者の「経営参加」運動は基本的には「クラフト支配の伝統」(tradition of craft control)を自らの手にとりもどすことにあったのであるが、独占形成期のイギリス機械工業の状況は「伝統への復帰」を許容しえないものであったし、workers' controlの思想は、ショップステュワード運動および労働者委員会運動へと具体的発展の様相を呈していたのである。プリビセヴィック (Pribičević, B.) は次のようにのべている。「機械産業におけるworkers' controlの運動は、1910年から1922年にわたって展開された幅広い労働者運動の一つであった。……workers' controlの運動は、トム・マン (Tom Mann) を中心として全国的規模で展開したサンディカリストの運動が開始された1910年夏を実質的起点としている。」<sup>⑩</sup>と。

そこで、のちにくわしく考察するのであるが、ショップステュワード運動および労働者委員会運動に体现された「経営参加」運動は、その経済的・社会的基盤となった「労働不安」の時期における「協約体制」下での労資関係のなかでどのような性格を付与されたのであろうか。いいかえれば、第一次大戦期に運動として典型的に展開されたショップステュワード運動ないし労働者委員会運動への「連続性」を何に求めるかという点に若干言及しておかねばならないだろう。

すでにくりかえしふれてきたように、資本の排他的な「経営権」体制の確立とそれを企業・職場で具体的に保障した「協約体制」とは、生産構造の転

換にともなう労務管理の「合理化」に大きな影響を与えた。フェルプス・ブラウンは、「管理」の資本合理的展開にふれて1890年代から実質的に登場した「科学的管理」が機械工業の労働力統轄に重要な役割を果たしたことを示唆している<sup>⑪</sup>。またクレッグ (Clegg, H. A.) とフランダース (Flanders, A.) も指摘しているように「企業経営の大規模化とその複雑化は、労資関係全体の性格を大きく変え」たのであり、<sup>⑫</sup>「イギリスの労働者たちもしばしば伝統的な生産方式を凌駕したスピード・アップ方式のような能率増進策に憤りを感じる」<sup>⑬</sup>ほどに企業・職場での資本の裁量による労務管理が浸透しつつあったのである。したがって、Payment by Result を中心としたインセンティブ制度が進行し、一方において「科学的管理」によって従来からの労働慣行を破壊せしめながら、他方で福利厚生政策によってそれを補完していこうとする「管理」の体系が定着しつつあった。このような企業・職場の「管理」の具体化は、労資の矛盾関係を深化させ、「矛盾の集中した低熟練労働者大衆と結合してうながした新組合主義的労働組合の生成・発展とともに、<sup>⑭</sup>」企業・職場での「経営権」に対する労働者の抵抗を形成せしめなといえるだろう。

労資関係の具体的な展開の「場」としての企業・職場において労働者の直面する諸問題を全面的に掌握し、資本対抗的な機能をもって統一し、rank-and-file の労働者の運動を総合しようとしたのがショップステュワードの活動であった。ショップステュワードの機能の「新らしい形態」は、rank-and-file の労働者の「反撥」と「無関心」を誘発したA S Eの機能の硬直化を克服し、団体交渉機能の強化をつうじてA S Eの再組織を志向したのである。ここにこそ、rank-and-file の労働者の資本対抗的な「経営参加」運動の本質があったのである。もちろん、このショップステュワードの活動がいわゆる「産業不安」の時期をつうじて積極的な運動として組織的に展開されないまでも、ショップステュワードの活動そのものが資本にとっても、「協約体制」の遵守者たる A S E 幹部にとっても重大な「干渉の形態」(form of interference) であったことはいうまでもない。

1910年以降、ショップステュワードは組合組織のなかに職場委員会(workshop committee)を設置し、組合幹部との対立を深めていったが、資本の裁量のもとにおかれた工場委員会(works councils)は団体交渉に関する何らの権限ももちえなかったものであり、企業・職場に関する「協約」の締結はすべてA S Eの地方委員会の権限とされていたのである。しかし、ショップステュワードの活動は地方委員会の組合幹部にとっても無視しえないものとなり、「タフヴェール判決」(Taff-Vale decision)が有効に作用するかぎりにおいて、ショップステュワードを企業・職場における組合の代理機関として認められる傾向にあったが、un-officialなストライキを指導するショップステュワードの活動はきわめて危険なものとしてうけとめられていた。組合幹部にとってショップステュワードの企業・職場での「非公式的活動」(un-official action)の可能性が重大な関心事であったことは事実である。

- ①Charles, R., *The Development of Industrial Relations in Britain 1911—1939*, London, 1973, pp. 42—47.
- ②Pribičević, B., *The Shops Stewards' Movement and Workers' Control 1910—1922*, Oxford, 1959, pp. 30—32.
- ③Jefferys, J. B., *The Story of the Engineers, 1800—1945*, N. Y., Riplinting 1970, p. 207.
- ④Jefferys, J. B., *ibid*, pp. 156—157.
- ⑤Jefferys, J. B., *ibid*. pp. 162—164.
- ⑥Pribičević, B., *op. cit.*, p. 41.
- ⑦Cole, G. D. H., *A Short History of the British Working Class Movement 1789—1925*, III, London, 1926, p. 70., 邦訳『イギリス労働組合運動史』, 82頁.
- ⑧栗田健著, 『イギリス労働組合史論』, 未来社, 昭和38年, 162頁.
- ⑨Hinton, J., *The First Shop Stewards' Movement*, London, 1973, p. 99.
- ⑩Pribicevic, B., *op. cit.*, p. 2.
- ⑪Phelqs Brown, E. H., *The Growth of British Industrial Relations*, London, 1965, 92 ff.

⑫Clegg, H. A and Flanders, A., *The System of Industrial Relations in Great Britain*, Blackwell, 1954, p. 33.

⑬Clegg, H. A and Flanders, A., *ibid*, p. 35.

⑭Webb, S., *The Works Manager Today*, London, 1918, pp. 131—142.

⑮相沢与一著『現代最低賃金制論』, 労働旬報社, 昭和50年, 113—114頁.

A S E の相対的地位の低下にともない企業・職場での組合運動 (works unionism) がしだいに具体化されていく傾向のなかで, 1910年以降, 「進歩」的な資本家は, 企業・職場において労働者代表制 (workers representation) の形態をさらに積極的に導入していった。労働者保護を主張して構成された工場協議会 (shop committee) はその典型的な形態で, 資本の「管理」の強化によってもたされた労資の緊張関係の新たな調整に関して具体的機能を果しうるものとして期待されたのである。しかし, 1910年から14年にかけて機械工業における労資紛争は増加し, 「協約体制」に固執する組合幹部に対する rank-and-file の労働者の反抗は激しさを加えていった。モートン (Morton A. L.) とテイト (Tate, G.) は次のようにのべている。「金融資本の利潤の増大と人民の生活水準の低下との際立った対照は, まさしく「大不安」として知られるこの時代の運動の誘因の一つであった。……労働者たち (—引用者) は, 惨めな生活, すなわち, 貧困, 搾取〔機械〕速度の増加, 残業, 傲慢な雇主, ひどい住居, [40才でも 生きのしすぎ] であるような社会に対する絶望, に対して闘いを挑んでいた。……労働者たちは, 統一の発展と階級的成熟とからもたらされる力量をしだいに意識しはじめ, さらに, かれらの目は, 賃金や労働時間という直接的問題をこえて, 産業そのものの管理における自己の役割というより大きな問題に向けられるようになった。」<sup>①</sup>と。

「クラフトの伝統」への復帰を課題とした rank-and-file の労働者の「経営参加」運動もこのような状況のもとに広範の影響力をもって登場してきたサディカリズムの運動のなかに包摂されていった。そして, それは, industrial

unionism にそって労働組合の基礎を企業・職場内の組織にもとめ、「正統<sup>②</sup>的な団体交渉が、労働者階級の状態の真の改善を少しももたらしえなかった」という反省的視点から戦闘的な行動となって具体化されることになった。トム・マンによるサンディカリスト産業教育同盟(Industrial Syndicalist Education League)の創設や機械工業を中心とした合同委員会の設置の動きなどは労働者の「経営参加」運動の本格的展開を準備するものであった。すなわち、「産業別の線に沿っての合同を促進する強力な運動が、鉄道、建築、印刷、機械、その他諸産業において開始された。「合同運動」は、各種の産業における、それと関連した組織化と共に、新しい戦闘的な政策が労働組合内の若い人々によって、ますます広く受け入れられるようになったことを、<sup>③</sup>外面に判然と示すしるしとなった」のである。

生産技術の体系的発展とそれにともなう労働組織の具体的変化のなかで一般化した「管理」の「合理化」の展開は、Payment by Result を定着させ、労働力統轄における専制的な「秩序」の維持を要請し、「協約体制」が許容するかぎりにおいて工場委員会が実質的な労働力支配のために資本によって一方的に企業・職場のなかにもちこまれたのである。<sup>④</sup>例えば、マンチェスターにあるハンス・レノルド会社(Hans Renold Co.,)などは円滑な生産活動と労働者保護のために工場委員会の必要性を説き、協調的なオフィシャルな労働者の活動の組織化を積極的におしすすめた。しかし、ショップステュワードが企業・職場の代表として活動し、A S E 内部での地位を高めていくにしたがって、オフィシャルなショップステュワードの活動せえども労資関係の均衡状態のなかにあっては一定のインパクトをもちうるようになっていった。そして、企業・職業での rank-and-file の労働者の活動が活発になるにつれ、場合によっては、労資関係の展開によってオフィシャルなショップステュワードの活動が資本対抗的なアン・オフィシャルな活動に転化することにもまれではなくなっていたのである。したがって、資本の「管理」の枠内にあって、工場委員会は、ショップステュワードの活動を協調的なものにする



ためにも労資関係における対立的契機をしずめる「緩和剤」的存在としてその機能を果さねばならなかった<sup>⑤</sup>。この協調的な工場委員会は、一般的にはすべての労働組合員によって選出された委員によって構成されていた。この工場委員会のもとに各部門の工場委員会が組織され、部門管理者との交渉、職場慣行の変更、協約の実施状況の監視といった任務を負わされていた。部門別の工場委員会は1週間ごとに全体工場委員会に報告し、部門別工場委員会間の調整が行なわれた。そして、企業・職場の具体的事情は、工場委員会をつうじてA S E 地方支部の合同労働者委員会 (Allied Trade Committee) に報告され、各地方ごとの合同労働委員会が資本との交渉を行なうという体系が確立されていた。したがって、A S E の地方支部における合同労働者委員会が組合政報の立案とその機能の遂行を担うことになっていたが、実際には、この合同労働者委員会はA S E 幹部の「飾りもの」(pendant) 的存在でしかなかったのである。しかしながら、new unionism の発展と企業・職場における rank-and-file の労働者の「協約体制」への反抗をつよめるなかで、地方支部の「飾りもの」的存在であった合同労働者委員会が大規模にしてかつ強力な労働者運動の主体として重要な役割を果すようになった<sup>⑥</sup>。サンディカリズムに立脚した合同委員会運動 (amalgamation committee movement) は、まさにこのA S E 地方支部の合同労働者委員会の組織と機能とを活用しての運動であった。プリビセヴィクは、次のように指摘している。「合同委員会運動は、1910年から17年にかけての機械工業における非公式の rank-and-file の労働者の運動であった。……それは、機械工業における最初の workers' control 運動であった<sup>⑦</sup>。」と。こうして、独占形成期のイギリス機械工業においては、労働者の「経営参加」運動がまず合同委員会運動として現実化したのである。

合同委員会運動形成の経緯をみるかぎり、その歴史的諸事実が示すごとく、資本によるオフィシャルな組織との錯綜した関係のなかに組織された労働者の「職場組織」(workshop organisation) が労資関係の変化のなかで自主的な

労働者組織に再編成されていく場合が支配であった。いうまでもなく、労働者の「経営参加」運動が本格的に展開したのは第一次大戦期の特殊な諸条件のもとにおいてであったが、大戦期のショップステュワード運動ないし労働者委員会運動への継承性を問うならば、「産業不安」期の rank-and-file の労働者による合同委員会運動のもつ意義を過少評価してはならないだろう。<sup>⑧</sup>

協約維持機能を企業・職場のなかで果す工場委員会が資本の「管理」機能の枠組みのなかでその賃金に甘んじて消極的活動に終始するかぎり、その組織自体の内的矛盾が労働者のヘゲモニーによる自主的な「職場組織」に変質する契機をなし、それを資本対抗的運動へと転化させた。合同委員会運動の生成・展開はその典型であり、「大戦前の動揺と不安の時代に機械工業の rank-and-file の労働者のラディカルな運動が合同委員会運動の形態をとったことは理解しうることであった。」<sup>⑨</sup>

1900年代初頭からの生産構造の転換のもとで進行した資本の「管理」機能は、企業・職場のなかに職階制をしき、新しい「職務」の成立にともなって<sup>⑩</sup>「すでに浸透していた不熟練労働者が機械工業の次の段階を担うほどに増大」していた。熟練の「平準化」がもたらした企業・職場での階層間排他性の崩壊という事実は、機械工業の労資関係を変化させずにおかなかったのである。そして、こうした事実によって、「熟練労働者および不熟練労働者のあらゆる階層を包含する新たな労働者組織の合同化との展開への道が準備された」<sup>⑪</sup>のである。合同委員会運動は、1910年10月にA S E のチェスウィック支部<sup>⑫</sup> (Chiswick branch) で召集された会議を端緒としている。そこでは、1産業1組合 (one union for one industry) の原則が確認され、すべての労働者の結集がはかられた。合同委員会運動展開のための準備委員会 (provisional committee) が設置され、1912年9月25日には、機械工業および造船業合同委員会 (Engineering and Shipbuilding Amalgamation Committee) が設立された。そして、1912年11月9日と10日の両日にロンドンのホルボーン・ホール (Holbon Hall) で合同協議会 (joint conference) が開催され、合同委員

会運動の展開が承認された。<sup>⑬</sup>またサンディカリズム産業教育連盟 (ISEL) の提唱によって合同委員会連合 (Federation of Amalgamation Committees) が個々の合同委員会間の協力体制を整備する機能をもって構成された。このようにして、トム・マンやワトソンらを中心とした合同委員会運動は1910年から1914年にかけてサンディカリズム運動の主要な領域となったのである。そして、1912年までに「サンディカリストの路線は、すべての産業にアンオフィシャルな合同委員会を確立し、何らかの統一的中央組織によって合同委員会運動の統轄を堅持していくことであつた。」<sup>⑭</sup>、このような合同委員会運動は、機械工業において、「半熟練ないしほとんど熟練を要しない形の機械運転が引続き<sup>⑮</sup>発達するにともなつて、不熟練工の多数が一般労働組合に加入していった」という事態が進行したという事実を背景として展開された。機械工業の企業・職場では、作業や配置見取図などが活用され、計器係、作業見張り役 (work hustlers) や高速機械運転工、現場監督などが、労働者の約60%を占めるにいたっていた未熟練工を専制的に「管理」し、能率向上と生産性の増大をはかったのである。<sup>⑯</sup>そして、資本の裁量のもとに「管理」機能が強化されていく過程において、「技術の面での異なったさまざまな特性をもつ熟練機械職人とならんで、非常に多くの、徒弟期間を経験しない半熟練工が成長したのであつて、組合は彼らを工場からだけでなく、従来は正当な熟練工が独占していた職種からもまた排除できなかつた」<sup>⑰</sup>という事実は、「クラフトマンの反抗」として形成されてきた労働者の「経営参加」運動の歴史的必然性を基礎づけるものであつた。そうした意味からも、合同委員会運動自体、基本的には、ASEの組合機能の硬直化を克服していこうとするものであつたのであるが、既成の組合幹部は、そのような労働者の自主的な運動を「労働組合運動に対する離間策であり、背信行為である」<sup>⑱</sup>として非難したのである。

しかしながら、「独占」の形成という歴史的事実のもとで、資本・賃労働関係に変化が生じ、機械工業資本は「経営権ならびに労務管理体制の確

立<sup>⑱</sup>」を達成し、労働力統轄を機構的に展開しようとしたのである。A S E が、それに対して組合機能をどのように適合させ、資本蓄積に対する規制をどう強化していくかが現実的課題として問われてきたことはいうまでもない。すなわち、すでにふれてきたことから知られるように、A S E 自身が生産技術の体系的発展にともなう労働諸条件の変化を主体的にうけとめ、それに対する組織的対応を必然的に要請された。したがって、独占形成期のイギリス機械工業においても、A S E 自体がそれまでの組合機能の展開の限界を主体的に克服し、資本・賃労働の緊張関係のなかでその存在意義を確定し、その発展の方向への転換をせまられていたことは周知のところである。しかし、事態は急速に進行した。すなわち、労働過程が「新たな機械体系に順応しそれによって養成される「単能工」を中核とする労働力構成をもって作業組織に再編され<sup>⑲</sup>」るにしたがって、企業・職場をめぐる労資関係は急速に変化した。いわゆる「協約体制」のもとでの労資関係の「安定」は、機械工業での企業・職場における資本の専制的「経営権」体制のもとでの労働力に対する支配を一方的に貫徹させることになった。ジェファリーズは次のように指摘している。「A S E は、機械工業労働者のなかにあった組合つぶしの試みを打破し、……機械工業では、職場、地域、全国別の団体交渉が組織化された<sup>⑳</sup>」と。このようにして、企業・職場での労働者運動は「協約体制」の打破と組合幹部への反抗を包括しながら展開されねばならなかったのである。「生産的に結集した未熟練労働者および不熟練労働者の職場における運動と組織化が、伝統になお固執する職能別組合を産業別組合へと編成させる促進要因であった<sup>㉑</sup>」ことから知られるように合同委員会運動の形成は企業・職場レベルでの生産構造の特殊性に対応した組合の団体交渉機能の展開を促進させようとしたものであった。すなわち、「工場別および職場別の団体交渉が高度の重要性をもつようになった<sup>㉒</sup>」ことへの対応でもあった。それは、独占的大企業の労務管理のもとで生じる労働諸条件の具体的変化に対応した企業・職場での組合機能による規制力の強化を必要不可欠の条件とするものであった。そし

て、「職場の変化を背景とする労資の競争の結果として現実の企業内賃金構造が形成される<sup>②④</sup>」ようになるにつれ、企業・職場での組合機能の強化は賃金の決定機関にも大きく反映されるものとして認識されたのである。

このような客観的事実を背景として、A S E も再建委員会(reform committee)を組織化し、1912年には代表者会議で組合幹部批判がなされたが、組合政策や組織構造にかかわる変革はなされなかった。組合幹部の「労働貴族化」を克服しえなかったA S E は rank-and-file の労働者の意志を反映し<sup>⑤</sup>くような柔軟な組織構造を完全に失っていたのである。

①Morton, A. L and Tate, G., *The British Labour Movement 1770—1920*, N. Y., 1957, p. 234. 古賀良一訳『イギリス労働運動史』, 法大出版, 昭和45年, 286頁.

②Cole, G. D. H., *A Short History of the British Working Class Movement 1789—1925*, London, 1926, p. 71., 邦訳『イギリス労働組合運動史』(Ⅲ), 85頁.

③Cole, G. D. H., *ibid*, p. 74., 邦訳『前掲書』, 89頁.

④Cole, G. D. H., *Workshop Organisation*, 1923, p. 23.

⑤Jefferys, J. B., *The Story of the Engineers 1800—1945*, N. Y., Reprinting 1970, pp. 65—166.

⑥この点に関連して、ジェファリーズはA S E 内部の抗争を重視し、1902年のPremium Bonus Agreement や1903年のクライドでの賃金切り下げをめぐって組合幹部と rank-and-file の労働者の抗争が激化していたことを指摘している。  
(Jefferys, J. B., *ibid*, p. 167.)

⑦Pribičević, B., *The Shop Stewards' Movement and Workers' Control 1910—1922*, Oxford, 1959, p. 65.

⑧この点の指摘は、Cole, G. D. H., *op. cit.*, pp. 35—36., Jefferys, J. B., *ibid.*, pp. 165—166., Pribičević, B., *ibid.*, chapter IV., でも行われている。

⑨Pribičević, B., *ibid.*, p. 65.

⑩Jefferys, J. B., *ibid.*, p. 125.

⑪Jefferys, J. B., *ibid.*, p. 127.

⑫Pribičević, B., *ibid.*, p. 66.

⑬⑭Pribičević, B., *ibid.*, p. 68.

- ⑮Cole, G. D. H., *An Introduction to Trade Unionism*, London, 1953, 水上鉄次郎  
訳, 『労働組合入門』, (下) 有斐閣, 昭和33年, 392頁.
- ⑯Jefferys, J. B., *ibid*, p. 125.
- ⑰Webb, SandB., *Hisory of Trade Unionism*, London, 1920, p. 486.,
- ⑱Cole, G. D. H., *A Short History of the British Working Class Movement*  
1789—1925, III, London, 1926, p. 76., 邦訳『前掲書』, 92頁.
- ⑲前川嘉一著『イギリス労働組合主義』, ミネルヴァ書房, 昭和42年版, 182頁.
- ⑳栗田健著『イギリス労働組合史論』, 未来社, 昭和38年, 126頁.
- ㉑Jefferys, J. B., *ibid*, p. 149.
- ㉒前川嘉一著, 前掲書, p. 187.
- ㉓Cole, G. D. H., *An Introduction to Trade Unionism*, London, 1953, 邦訳, 『労働  
組合入門』(上), 72頁.
- ㉔菊池光造稿「工場内賃金構造の形成とその論」, 京大『経済論叢』, 第93巻3号, 66頁.
- ㉕Jefferys, J. B., *ibid.*, pp. 169—171.

#### 4 科学的管理の導入と労務管理の「発展」

イギリス機械工業における「独占」の形成が着実に進展するなかで「健全な職場管理」(sound works management)の重要性が認識され, いわゆる「科学的管理」が注目された。ウェッブ(Webb, S.)ものべているように, 「科学的管理の最大の特徴は, 最高の機械をつかい, 労働者1人当りの最高の能率<sup>①</sup>を考慮し, 時間のムダを防止し, 労働節約的な装置を敏速に適合する」ことであった。この科学的管理は多くの議論を呼んだのであるが, 機械工業の技術的性格や経営者の科学的管理に対する姿勢などからも, それは容易には普及しなかった。アーウィック(Urwick, L.)とブレック(Breck, E. F. L)は次のようにのべている。「科学的管理」それ自体, 多くの工場をかかえる大西洋岸の地域でも歓迎されたわけではなく, その労働者に対する対応の非人間的性格のゆえに大部分の工場で組織労働者の反対にあった。<sup>②</sup>と。しかし, この科学的管理は, 1898年以降, 機械工業において積極的に導入され, 職場計画(shop planning), 原価管理, 職務表(job ticket)の作成などによって

具体化されていった。そして、科学的管理は、「作業速度の内包的急速化に注意を集中する<sup>③</sup>」という意味において資本の「管理」の主要な領域を構成していった。しかし、機械工業においては、コールが指摘したように科学的管理を「民主的な産業組織に対する反撃である<sup>④</sup>」として拒否反応を示した。とりわけ、賃金支払方式において、「割増制度と対照的に、労働者の作業速度が増すにつれて、実際に支払われる出来高単価を引き上げる<sup>⑤</sup>」という差別出来高払制 (differential piece-work system) に対してA S Eは強力に反対の姿勢を示してきた。科学的管理が課業管理として、「搾取と支配のための管理手法・制度<sup>⑥</sup>」を基本的内容とするかぎり、機械工業における実践的普及がむしろ緩慢なものにならざるをえなかったのは当然の結果でもあった。それにもかかわらず、科学的管理にみられた資本家的思想は、機械工業資本を中心として「資本の側」に幅広く受け入れられていったのである。そして、そのことは、企業・職場での労務管理に新しい方向を与え、分業の進展するなかで工程管理、時間管理への資本の裁量をうながした。フェルプスブラウンは次のように指摘する。「賃労働者に対する科学的管理の最大のインパクトは、労働組合運動のいくつかの基礎的戒律と矛盾したことであろう。科学的管理は、クラフトマンの一定の職務に関する排他的支配を崩壊させようとした<sup>⑦</sup>」と。すなわち、科学的管理は、資本の「経営権」体制を企業・職場での労働力統轄の面から支える有効な「管理」の手段としてうけとめられたのである。「伝統的な経験的方法の代わりに科学。対立の代わりに調和。個人的作業の代わりに協業。限定された生産性の代わりに最大限の生産性。各個別労働者が達成しうる最大限の生産性と最大限の福祉をめざす各個別労働者の<sup>⑧</sup>発展」を主張するテーラーリズムは機械工業資本の労務管理実践に最大の指針を与えたであろう。機械工業においては、作業方法および作業時間に対するクラフトの規制が強かったために、資本の「管理」の支配力は容易に浸透しえなかったが、生産構造の技術的变化が進むにしたがって形成された「職務」ごとの課業の設定によって労働力の利用・発現に対して資本の「管理」

は支出労働力を質的にも量的にも掌握するにいたったのである。ジェファリーズは次のようにいう。「20世紀初頭の生産方法や生産手段の変革は熟練労働者から不熟練労働者まですべての階層の労働者をふくんだ組織と統合とその発展への道を準備した。」と。総じて熟練の「平準化」と労働代替性の進展は、企業・職場での労働関係に一定の変化をひきおこしながら、「管理」の具体化を準備していったのである。

テーラー自身がイギリス機械工業の労資関係に関心を示したという記録はないが、フェルプスブラウンが指摘したごとく、機械工業を中心として科学的管理に対する注目は高まっていった。例えば、1911年から13年にかけて、バラード (Ballard, P.) の『科学的管理と科学』 (Scientific Management and Science), アリングガム (Allingham, G. C.) の『テーラーシステムの科学的工場管理』 (Scientific Shop Management on the Taylor System), ホブソン (Hobson, J. A.) の『科学的管理』 (Scientific Management), カドバリー (Cadbury, E.) の『産業組織に関するいくつかの原則』 (Some Principles of Industrial Organisation), ベーカー (Baker, R. S.) の『能率の福音—企業管理の一つの新しい科学』 (Gospel of Efficiency—A new Science of Business Management) など科学的管理に関する一連の研究が発表されると同時に、雑誌 Engineer, Engineering, The Mechanical World, などに多くの論文が発表された。このように機械工業において、職場組織における新たな管理方式に注目するなかで、A S E は、科学的管理の具体的導入に強い関心を示し、1909年のノッティンガム大会 (Nottingham Congress) でボーナス・システム (bonus system) の反労働組合的性格を明らかにし、その展開に反対した。「個別交渉」 (mutuality, individual bargaining) を主体とするかぎり、A S E が「他の業種の労働組合よりも能率給の拡大にたいして大きな反対をしてきた」<sup>⑩</sup>のは当然のことであったともいえるだろう。事実、コールも指摘しているように「割増制度 (premium bonus system) のもとでの労働者の地位は幾分あいまいなものであった」<sup>⑪</sup>から、A S E は、賃率の緩慢な上昇と賃金の



格差構造への抵抗もあって総じて出来高制を許容しなかったが、具体的な対応策をもつにはいたらなかった。ジェファリーズは次のようにのべている。

「出来高制に関する組合政策の調整の欠如が最も注目された。」<sup>⑬</sup>と。すなわち、割増制が団体交渉の原則をある程度形骸化し、組合機能を阻害し、組合組織を企業・職場のなかから弱体化させ、労働者間に差別分断をもたらす主要な原因をなしたにもかかわらず、「労働組合総員の報酬についての新しい方法がいままでいろいろと工夫されてきたのであり、……熟練労働者の組合の、<sup>⑭</sup>非常に有能な書記長の場合には、年額一人につきかなりの金額が支払われ」ていたという事実は、出来高払制に対する組合幹部の姿勢のゆえに賃金支払方式に対する資本の裁量を規制しえなかったことを意味していた。ロウ(Rowe, J. W. F.)も指摘しているように、機械工業でも、「ほとんど確実に増加する出来高払制の傾向は、1906年から1913年の間もつづいた」<sup>⑮</sup>のである。ちなみにイギリスにおける賃率の推移をみると次頁(表1)のごとくであった。第1表からも知られるように建設業や石炭産業にくらべ相対的に高い賃率を維持していたのである。そして、出来高制は資本の「管理」のもとで着実に定着し、旋盤工に例をとってみると1886年には、出来高制を採用した工場は全体の6%であったが、1913年には39%にまで増大し<sup>⑯</sup>、Payment by Resultsは、労務管理の主要な手段となったのである。ウェッブは次のようにいう。

「Payment by Results の体系のもとでの労働者の生産量の増大は、効率的な機械への転換、高速度鋼の活用、工程の改善、道具の精密性の維持など雇主の出費に有効な改善をもたらすはずである。」<sup>⑰</sup>と。

Payment by Results の導入のもとで賃金の格差をめぐる「管理」の浸透を契機に、企業・職場での作業組織における階層的な労働秩序の体系が要請され、いわゆる職場管理(workshop management)の必要性が強調された。それは、労働者間競争という「武器」を得た資本の「管理」の合理化・近代化への第一歩であったといえる。

「職が新しい工程や機械の導入によってしばしば変革されつつあるとき、

Wages in 1900=109.

End of Year.	BUILDING TRADES (Mean of 74 Rates relating to Brick Layers, Carpenters and Joiners, and Masons).	COAL MINING (Weighted Percentage changes in Wages in Principal Districts).	ENGINEERING (Mean of 36 Rates relating to Fitters, Turners, Iron-moulders and Pattern Makers).	TEXTILE (Cotton Spinners, and Weavers, and Linen and Jute Operatives).
1880 ...	85.6	61.5	88.0	89.8
1881 ...	85.6	63.2	89.4	94.2
1882 ...	85.6	67.9	89.9	94.2
1883 ...	84.4	69.2	90.1	93.3
1884 ...	85.4	65.7	90.0	93.6
1885 ...	84.4	63.1	90.0	90.2
1886 ...	84.4	61.1	89.6	89.3
1887 ...	84.4	60.8	90.3	90.2
1888 ...	84.4	64.8	91.3	93.8
1889 ...	85.6	75.8	91.7	94.7
1890 ...	86.7	85.9	92.7	95.1
1891 ...	87.8	86.5	93.3	96.9
1892 ...	88.9	78.9	93.3	96.0
1893 ...	90.0	80.4	92.6	95.0
1894 ...	91.1	76.1	92.6	95.0
1895 ...	92.2	72.5	93.2	95.0
1896 ...	93.3	71.9	96.7	95.0
1897 ...	94.4	72.6	98.2	95.0
1898 ...	97.8	78.6	99.2	95.0
1899 ...	98.9	83.5	99.6	98.2
1900 ...	100.0	100.0	100.0	100.0
1901 ...	100.0	94.0	100.3	100.0
1902 ...	100.0	87.5	100.3	100.0
1903 ...	100.0	84.9	99.9	100.0
1904 ...	100.0	82.3	99.9	100.0
1905 ...	100.0	81.0	100.0	102.7
1906 ...	100.0	83.4	100.8	106.2
1907 ...	100.0	96.3	102.0	108.9
1908 ...	100.0	93.3	101.7	108.9
1909 ...	100.0	89.2	101.3	107.1
1910 ...	100.0	89.6	102.0	107.1
1911 ...	100.0	88.8	103.0	107.1
1912 ...	101.1	93.8	104.2	110.7
1913 ...	104.4	100.1	105.0	111.6

また労働者の新し

い階層が仕事の  
ある部分をなすた  
めに導入されうる  
ときには、いかな  
る労働組合と徒弟

の制限を励行しえ  
ないできている」<sup>⑮</sup>  
というウェッブの  
指摘からも推測し  
うるように、労働  
力供給に対する熟  
練工の規制力が次  
第に弱まり、熟練  
工の養成過程が組  
合から資本の手に  
掌握され、「雇主が  
工場のいろいろな  
機械の運転に最も  
適すると考える労  
働者を選択し、訓  
練し、雇用する権  
利」をもつように  
なったのである。  
すなわち労働力の  
質的側面が資本の  
「管理」のもとに

掌握され、「昇進制」によって基本的に保障されたのである。支出労働の「質」と「量」との両側面が資本の「管理」の支配におかれていく過程は生産の「場」におけるクラフトマンの地位の低下を意味していた。すべての仕事を計画的にしかも作業方法の「合理化」を志向する科学的管理の導入を中心とする労務管理の浸透は、熟練工の職務を細分化し、半熟練工、不熟練工を「管理」のもとにひきよせたのである。そのような意味において、資本にとって、技能の訓練・養成過程はきわめて重要な意味をもったのであり、「管理」のための労働者の教育・訓練が職場管理として具体的に展開されたのである。1884年の王立委員会 (Royal Commission) の報告にもとづく技術教育法 (Technical Education Act) の成立(1889年) や地方教育局 (local education authority) による技術教育の具体化はそのことの例証であったといえるだろう。

- ① Webb, S., *The Works Manager Today, An Address Prepare for a Series of Private Gatherings of Works Managers*, London, 1918, p.133.
- ② Urwick, Land and Breck, E. F. L., *The Making of Scientific Management in British Industry* vol. II., Reprinted 1953, London, p.89.
- ③ Dobb, M., *Wages*, p. 86., 氏原正治郎訳『賃金論』, 新評社, 昭和44年版, 117頁.
- ④ Cole, G. D. H., *Chaos and Order in Industry*, London, 1920, p.237.
- ⑤ Dobb, M., *op. cit.*, p. 62., 邦訳, 85頁—86頁.
- ⑥ 木元進一郎著『労務管理』, 森山書店, 昭和48年, 208頁.
- ⑦ Phelps Brown, E. H., *The Growth British Industrial Relations, A study from the standpoint f 1906—14*, London, 1965, p.98.
- ⑧ Taylor, F. W., *Principles of Scientific Management*, N.Y., 1913, p. 140.
- ⑨ Jefferys, J. B., *The Story of the Engineers 1800—19 5*, N. Y., Riprinting 1970, p.127.
- ⑩ Urwick, L., and Breck, F. F. L., *op. cit.*, p. 91.
- ⑪ Dobb, M., *op. cit.*, p. 69., 邦訳, 95頁.
- ⑫ Cole, G. D. H., *Workshop Organisation*, Oxford, 1973ed., p.57.
- ⑬ Jefferys, J. B., *op. cit.*, p.138.

⑭Webb, Sand B., *History of Trade Unionism, London*, 1920, p. 585.

飯田, 高橋訳『労働組合運動の歴史』(下), 日本労働協会, 昭和48年, 681頁.

⑮Rowe, J. W. F., *Wages in Practice and Theory*, London, 1928, p. 258.

⑯Rowe, J. W. F., *ibid.* p. 259.

⑰Webb, S., *op. cit.*, p. 60.

⑱Webb, Sand B., *Industrial Democracy, London*, 1898, p. 479

⑲Yates, M. L., *Wages and Labour Conditions in British Engineering*, 1937, pp. 43—44.

このようにして、企業・職場における労働力が資本の「管理」のもとに統轄されるにしたがって、当然のことながら、「個々の労働者や労働者群そのものを絶えず直接に監督する機能を再び一つの特別な種類の賃金労働者に譲り渡す<sup>①</sup>」という事態が生じた。例えば、ハンス・レノルド会社(Hans Renold Ltd.)や、カドバリー・ブラザーズ会社(Cadbury Brothers, Ltd)頭に労務管理者を採用し、多くの職場で福利厚生管理者(welfare workers)が配置されたのである。シェルドン(Sheldon, O.)は次のようにいう。「専門業集団としての管理者が福利業務の本性を十分に会得するのは緊急のことである。……それが、管理の科学の不可欠の部分と考えられることは遺憾ながらまれである。」と。機械工業にみわれたように資本の側から労働者に対して創造と進取の精神のみならず道徳性までも要求するかぎり、労務管理自体賃金および労働諸条件の整備をせまられ、企業忠誠心や職場のモラルの促進に欠くことのできない福利厚生が重要な労務管理政策の一環として組みこまれるようになったのである。1913年の産業労働者福利厚生協会(Association of Industrial Welfare Workers)の組織化は象徴的であった。ウェッブも指摘しているように科学的管理の展開は同時に福利厚生をとまなわねばならない<sup>②</sup>のであり、産業能率の増大や企業の生産性向上に不可欠の条件とされた<sup>③</sup>。

企業・職場における労働組織の変化と労資関係の展開は、管理技術の問題

もさることながら、人間要素(human elements) や人間関係(human concern) の問題が科学的管理に制限を与えたのであり、「管理」における「アメリカ方式」の導入の必要性が強調された。そして、生産構造の全般的変化のなかで、「機械製品は、新労働者が熟練し作業の速度が増加するとともに漸次品質は改良され<sup>⑥</sup>」ていき、工程の技術的改善は、いっそう科学的管理を可能とする条件を整備したのである。だからこそ、クラフトの職業秘密を崩壊させる課業管理としてのテーラー・システムに対して、イギリスの労働者は恐れを感じたのである<sup>⑦</sup>。それは、総じて熟練の「平準化」による労働の多様性の崩壊に対する熟練工の恐怖であった。「徒弟制はもはや機械職場および労働組への唯一の径路ではありえなくなった<sup>⑧</sup>」のである。科学的管理と福利厚生政策とは、労働内容の変化を客観的基盤とした労務管理の新しい形態を規定するものとなったのである。そして、労務管理は、「資本の指揮機能の独自的特質を実在的に強化<sup>⑨</sup>」する形で展開されることになった。しかし、資本の裁量にもとづく「管理」の強化は、現場管理者に対する労働者の不満を惹起させ、企業・職場での rank-and-file の労働者の抵抗を強いものにしていったのである。そして、企業・職場の労働諸条件をめぐって対立が生じたことはいうまでもない。

このようにして、「産業における一層細目にわたる訓練が著しく必要なこと<sup>⑩</sup>」を資本に認識させ、「各個人の仕事に関する管理者の立場、定義の必要、職務分析や技能的熟練の価値、産業上の作業に対する対応心理学の関係、教導と統制および教導と熟練との区別<sup>⑪</sup>」を志向した科学的管理の浸透は、企業・職場での労資の対抗関係の矛盾を強めたのである。独占形成期のイギリス機械工業における労務管理の「発展」は、「一方でより急速な資本の集積・集中をおこないつつ、他方でこの障害となる戦闘的な労働組合に反撃を与え<sup>⑫</sup>」ようというものであった。資本は、「協約体制」のもとで労働組合を挺子として「独占」を強化しようとしたのであるが、その過程においてクラフト・ユニオンイズムの内的矛盾の克服をめざす rank-and-file の労働者の自律的運動が内

包されていたのである。それゆえに、資本にとって、「会社に対する忠誠心を増し、産業不安を緩和し、また労働者の労働意欲と能率を高める」<sup>⑬</sup>ための労務管理は不可欠であった。

1897年以降、団体交渉の「制度化」のなかで「争議回避条項」によってA S Eの機能を制限してきた機械工業資本の排他的な「経営権」体制は、「労働力の利用の発現条件については、労働組合の介入を排除し資本の専制支配のもとに」<sup>⑭</sup>具体的に掌握したのであるが、企業・職場でのrank-and-fileの労働者の反抗に対して何らかの対策を構ぜざるをえなくなったとも事実であった。工場委員会の設置は典型的な労務管理となった。コールは次のようにいう。「職場への労働組合運動の介入に対する防波堤としての協調的な職場組織を慎重に策定した経営者は、1910年から14年にかけてのいわゆる産業不安の時期をつうじてますます危険な防禦をみいだしていった。」<sup>⑮</sup>このような資本の政策に対して、rank-and-fileの労働者は、「階級闘争という事実の現実化とその承認」<sup>⑯</sup>のもとに、具体的には「直接的な産業管理の時代を労働者に与える」<sup>⑰</sup>という「思想」に影響をうけた労働者の「経営参加」運動を積極的に展開するにいたったのである。くりかえしふれてきたごとく、それは、「イギリス労働者階級の下層を構成していた本質的には保守的で慎重な労働者にその運動をゆだねた」<sup>⑱</sup>のである。

生産の「場」での労資関係の具体的展開とりわけ労務管理の強化に対するrank-and-fileの労働者の「経営参加」運動は、直接的には「協約体制」との対決と組合幹部への反抗という二面性格をもって展開されたのである。そのために「まず第一に労働組合の統合が緊急に必要であり、第二にその統合が産業別組合運動にそったものでなければならない」<sup>⑲</sup>とされたのである。そして、ベアー（Bear, M.）がいつているように「地方および地区でのストライキがゼネストに発展したのはほかでもない産業組織ないし産業別労働組合運動が提示した新たな形態に属するもの」<sup>⑳</sup>であったし、「1911年から13年にかけての激動は、明らかに敗北したにせよイギリスの社会的・政治的歴史には

独占形成期のイギリス機械工業における労働者の「経営参加」運動の生成・展開について(1) 209

かりしれない影響を与えた<sup>②①</sup>」のである。

したがって、合同委員会運動からショップステュワード運動への継承とその具体的展開が、イギリス機械工業の労資関係にきわめて大きな影響を与え、労資関係の構造的転換を促進したものであったことはいうまでもない。

①マルクス『資本論』(I)，大月書店，435頁。

②Urwick, L and Brech, E. F. L., *The Making of Scientific Management Management in British Industry* vol. II., London, Reprinted 1953, pp.162—169.

③Sheldon, O., *The Philosophy of Management*, 1924, p.176., 田代義範訳,『経営管理の哲学』, 未来社, 昭和50年, 180頁。

④Webb, S., *The Works Manager Today*, London, 1918, pp.139—142.

⑤Bloomfield, M., *The New Labour Movement in Great Britain*, London, 1920, p. 50.

⑥Webb, Sand B., *Industrial Democracy*, London, 1920, p.414., 高野岩三郎訳『産業民主制論』, 法大出版, 502頁。

⑦Phelps Brown, E. H., *The Growth of British Industrial Relations*, London 1965, p. 96.

⑧Jefferys, J. B., *The Story of the Engineers*, N. Y., Reprinted 1973, p.217.

⑨木元進一郎著『労務管理』, 森山書店, 昭和48年, 183頁。

⑩Shelbon, O., *op. cit.*, p.183., 邦訳, 187頁。

⑪Sheldon, O., *op. cit.*, p.183., 邦訳, 188頁。

⑫徳永重良著『イギリス賃労働史の研究』, 法大出版, 昭和42, 313頁。

⑬Dobb, M., *Wages*, p.172. 氏原正治郎訳『賃金論』, 新評社, 昭和44年版, 230頁。

⑭木元進一郎著,『労働組合の経営参加』, 森山書店, 昭和49年版, 66頁。

⑮Cole, G. D. H., *Workshop Organisation*, Oxford, 1923, p. 24.

⑯Reckitt, M. B and Bechhofer, C. E., *The Meaning of National Guilds*, London, 1918, p.111.

⑰Cole, G. D. H., *Self-Government in Industry*, London, 1922, p. 60.

⑱Webb, Sand B., *History of Trade Unionism*, 1920, p.659., 邦訳, 767頁。

⑲Cole, G. D. H., *op. cit.*, p. 60.

⑳Beer, M., *A History of British Socialism*, vol. II., London, 1919, p.357.

②①Beer, M., *ibid.*, p. 362.